



## Acción 5.2

# Comprender lo que ha escuchado y repita para mejorar

### ¿Por qué hacerlo?

Se necesita dedicar tiempo para comprender lo que ha escuchado de los usuarios, sin importar si son compañeros internos o partes interesadas externas / miembros de la comunidad. Utilizar un marco de referencia le ayuda a organizar las opiniones e informa los cambios que son necesarios para los prototipos de soluciones.

### ¿Cuándo hacerlo?

Esto debe hacerse inmediatamente después de la/s sesión/es de prueba, mientras la información todavía está fresca en la mente de las personas.



## Herramientas y actividades útiles

### 5.2.1 «Mantener, Arrojar, Cambiar, Crear»



Dificultad: *fácil*



Tiempo de preparación: *5 minutos*

Duración: *1 hora*

### Tiempo total recomendado para completar las actividades de la Acción 5.2



Tiempo de preparación total: *5 minutos*

Tiempo de ejecución total: *1 hora*



# «Mantener, Arrojar, Cambiar, Crear»



Dificultad: *fácil*



Tiempo de preparación: *5 minutos*

Duración: *1 hora*



Materiales: *Prototipos, notas adhesivas, marcadores, papel de pizarra*

## Puntos clave para los facilitadores

- Si hay múltiples equipos trabajando en la misma solución, puede desear sugerir que algunos de ellos trabajen en conjunto (dependiendo del número de participantes en cada grupo)

## Puntos claves del aprendizaje

- Puede comprender los comentarios de las entrevistas utilizando el marco de referencia de KCCC

## Proceso

1. Luego de la prueba con los usuarios, pida a los equipos que busquen un espacio (de preferencia una pared), y comiencen a recopilar los comentarios de los usuarios. Informe a los participantes que cuentan con 10 minutos para completar la recopilación. Las temáticas deben surgir de forma natural, pero si ese no es el caso, sugiera que intenten escribir un encabezado para cinco características clave de su hoja de prototipos de solución, y agrupen las notas de la entrevista bajo esos encabezados.
2. Una vez que las temáticas hayan sido identificadas de forma clara, introduzca el marco «KCCC» (por sus siglas en inglés):
  - Mantener (Kkeep) - conservar la característica de la solución
  - Arrojar (Chuck) - no llevar la característica a la siguiente iteración de la solución
  - Cambiar (Change) - modificar algo acerca de la característica
  - Crear (Create) - añadir una nueva característica o elemento a la solución
3. Utilizando papel de pizarra, pida a los grupos que escriban el marco KCCC a lo largo de cuatro cuadrantes, y dediquen 20 minutos a decidir a dónde pertenece cada comentario de la entrevista. En función de lo que haya en cada *post-it*, ¿deben las características de la hoja de prototipos de solución «Mantenerse», «Arrojarse», «Cambiar» o «Crearse» nuevas?
4. Después de completar los marcos KCCC, pida a cada equipo que repita su solución y su prototipo basado en lo que se decidió. Hay plantillas de soluciones en blanco disponibles en la Biblioteca de recursos si ellos desean reescribirlas.

Foto: Aly Belkin @ Pivotal Labs



### Acción 5.3

# Aprender a realizar pruebas con los usuarios

#### ¿Por qué hacerlo?

Una vez que haya hecho la prueba interna básica, es el momento de prepararse para probar sus prototipos de solución con los usuarios externos. Pueden ser partes interesadas clave o miembros de la comunidad. Previo a esta prueba externa, es importante establecer que es lo que se desea averiguar. Esto le indicará qué preguntas necesita realizar. También debe entender cuáles son los roles clave en una entrevista.

#### ¿Cuándo hacerlo?

Se puede realizar en cualquier punto antes de efectuar las pruebas con usuarios externos, de preferencia justo antes de llevar a cabo las sesiones de prueba, con el fin de que el contenido esté fresco en la mente de los participantes.



## Herramientas y actividades útiles

### 5.3.1 Roles en una entrevista

 Dificultad: *fácil*

 Tiempo de preparación: *5 minutos*  
Duración: *1 hora*

### 5.3.2 Formulación de las preguntas de la entrevista

 Dificultad: *moderada*

 Tiempo de preparación: *10 minutos*  
Duración: *1 hora*

### Tiempo total recomendado para completar las actividades de la Acción 5.3

 Tiempo de preparación total: *15 minutos*

Tiempo de ejecución total: *2 horas*



# Roles en una entrevista



Dificultad: *fácil*



Tiempo de preparación: *5 minutos*

Duración: *1 hora*



Materiales: *Notas adhesivas, marcadores*

## Puntos clave para los facilitadores

- Es una buena idea pedirle a los equipos que encuentren un lugar tranquilo para practicar las entrevistas si se cuenta con espacio alrededor del lugar del taller

## Puntos claves del aprendizaje

- Una buena entrevista requiere tres roles distintivos: entrevistador, observador y tomador de notas

## Proceso

1. Presente los tres roles en la entrevista (disponible como plantilla lista para imprimir en la Biblioteca de recursos):
  - a) **El entrevistador** – Esta persona guía la interacción con el entrevistado (o grupo a ser entrevistado), asegurándose de que la conversación sea productiva y fluya naturalmente. Esta persona no debe tomar notas, pero debe garantizar que el/los entrevistado/s se sientan escuchados.
  - b) **El observador** – Esta persona es responsable de asegurarse de que las ideas sean tan ricas y bien informadas como sea posible. Buscan señales en el entorno y en el lenguaje corporal del entrevistado, con el fin de saber si el entrevistado puede estar diciendo una cosa pero pensando otra. Puede ayudar al tomador de notas cuando escribe las declaraciones directas de las partes importantes de la conversación.
  - c) **El tomador de notas** – Esta persona es la encargada de escuchar atentamente e ir tomando notas de forma precisa en notas adhesivas de los puntos clave de la discusión. Deben seguir de cerca la conversación y, cuando sea posible, registrar declaraciones exactas.
2. Pida a los participantes que se reúnan en equipos de tres - estos deben ser de los mismos grupos que desarrollaron juntos los guiones gráficos anteriormente. Empareje a cada equipo con otro que esté trabajando en una solución diferente, y pídale que se pongan de pie juntos.
3. Explique que un equipo introducirá su solución a un miembro del otro equipo, luego dedicará 5 minutos a conducir un simulacro de entrevista. Haga que cada miembro del equipo de entrevistadores desempeñe cada uno de los diferentes roles. La persona (o grupo de personas) siendo «entrevistadas», hablarán como si fueran un miembro de la comunidad. Cada entrevista deberá estar limitada a 5 minutos. El tomador de notas deberá tomar notas con un marcador sobre las notas adhesivas, cómo en la entrevista real.
4. Al final de los 5 minutos, cada equipo intercambiará los roles de la entrevista dentro del grupo, y el otro equipo se convertirá en el equipo que realiza la entrevista. Repita el proceso, retrocediendo y avanzando hasta que todos hayan tenido un turno en cada rol.



# Formulación de las preguntas de la entrevista



Dificultad: *moderada*



Tiempo de preparación: *10 minutos*

Duración: *1 hora*



Materiales: *Notas adhesivas, marcadores, papel A4*

## Puntos clave para los facilitadores

- Si hay múltiples equipos trabajando en la misma solución, trate de asegurar que produzcan una variedad de preguntas entre ellos

## Puntos claves del aprendizaje

- Una pregunta abierta se considera cuidadosamente para asegurar que genera una respuesta detallada
- Una lista de preguntas no es un guion - si el entrevistado tiene algo importante para decir, permítale expresarse

Foto: Aly Belkin @ Pivotal Labs

## Proceso

1. Comience con una introducción a las preguntas «abiertas» y «cerradas». Explique que una pregunta cerrada es aquello que provoca una respuesta corta de «sí» o «no». Una pregunta abierta es indeterminada - requiere que el encuestado dé una respuesta o explicación más larga. Una pregunta abierta es buena si:
  - a) Requiere que el encuestado piense y reflexione
  - b) Descubra más acerca de sus opiniones y sentimientos
  - c) Otorga más control sobre la conversación al encuestado
2. Brinde ejemplos para cada tipo de pregunta, tal como «¿piensa que la mala gestión de los residuos es un problema en su comunidad?» (pregunta cerrada) comparado a «¿cómo le afecta la forma de gestionar los residuos en su comunidad?» (pregunta abierta).
3. Dedique 10 minutos a que los asistentes ofrezcan ejemplos de preguntas cerradas y abiertas en la sala. De momento, pueden ser sobre cualquier tema.



## Formulación de las preguntas de la entrevista (continuación)

4. Debata la importancia de preguntar «**por qué**» con la sala. Al resolver problemas, suele ser más fácil reconocer los efectos de un tema, pero si logra comprender la raíz correcta de un problema o la causa, puede prevenir en su totalidad que ocurra. Este es un ejemplo de cómo puede llegar a la raíz del problema utilizando el «**por qué**»:
  - **¿Por qué** son las inundaciones un problema aquí?  
*Porque el agua no se puede drenar.*
  - **¿Por qué** no se puede drenar el agua?  
*Porque los desagües están repletos de desechos.*
  - **¿Por qué** los desagües están repletos de basura?  
*Porque caen de los grandes montones que dejan los residentes.*
  - **¿Por qué** los residentes dejan grandes montones de basura?  
*Porque llevan la basura de sus casas hasta el final de la calle.*
  - **¿Por qué** se deja la basura en el final de la calle?  
*Porque los residentes no comprenden cómo funciona el servicio de recolección municipal.*
5. Pregunte a la sala:
  - a) *¿Qué tipos de preguntas fueron utilizadas? [cerradas o abiertas]*
  - b) *¿Qué nos demuestra el ejemplo?*
  - c) *¿Cuál sería una solución apropiada, ahora que comprendemos que los residentes no comprenden el servicio de recolección? Remarca que construir un nuevo canal podría ser la respuesta más obvia al principio, aunque a partir de lo que se ha aprendido en la entrevista, una campaña de información o educación puede hacer una gran diferencia.*
6. Pida a los equipos de entrevistadores que examinen el guión gráfico de su solución, y piensen en la información que les gustaría obtener de los usuarios. Concédales diez minutos para que lo escriban en notas adhesivas. Deberían escribir tantas como puedan.
7. Luego, deles otros diez minutos para analizar a quiénes les hablarán, y elija las cinco mejores notas adhesivas para convertirlas en preguntas para la entrevista. Asegúrese de recordarles a los participantes que deben dejar que el entrevistado hable más, y que si tienen algo interesante que decir, o algo que crean que es importante, entonces está bien (incluso más que bien) que dejen que la entrevista «se salga un poco de libreto».
8. Mientras los equipos escriben preguntas, circule por la sala y brinde apoyo. Recuérdeles que usen preguntas abiertas y que pregunten «**por qué**».



## Acción 5.4

# Volver a probarlo con los usuarios y repetirlo para mejorar

### ¿Por qué hacerlo?

Llevar a cabo pruebas con usuarios externos diferentes le otorgará una visión importante de cuán valiosas pueden ser sus soluciones para los usuarios finales potenciales. Las pruebas realizadas con las partes interesadas le darán una visión de cuál es su disposición y capacidad de ayudar a concretar la solución y hacer que sea un éxito. El discurso de presentación lo ayuda a articular la solución concisamente, antes de compartir los prototipos con los usuarios.

### ¿Cuándo hacerlo?

Hay tres tipos distintos de pruebas que se pueden hacer en esta sección. Si tiene el tiempo y la capacidad, se sugiere que haga las tres en el orden que aparecen aquí. Sin embargo, si no puede organizar a los usuarios externos, está perfectamente bien que realice solo las actividades internas (Actividades 5.4.2 y 5.4.3).



## Herramientas y actividades útiles

### 5.4.1 El discurso de presentación

Dificultad: *moderada*

Tiempo de preparación: *5 minutos*  
Duración: *15 minutos*

### 5.4.2 Pruebas detalladas con usuarios internos

Dificultad: *fácil*

Tiempo de preparación: *5 minutos*  
Duración: *1 hora*

### 5.4.3 «¡Nuestra comunidad tiene ideas!»

Dificultad: *más difícil*

Tiempo de preparación: *15 minutos*  
Duración: *1 hora*

### 5.4.4 Pruebas detalladas con usuarios externos

Dificultad: *más difícil*

Tiempo de preparación: *5 minutos (además de la organización con al menos 1 día de antelación)*  
Duración: *3 horas*

### Tiempo total recomendado para completar las actividades de la Acción 5.4

Tiempo de preparación total: *30 minutos*

Duración total: *5 horas y 15 minutos*



# El discurso de presentación



Dificultad: *moderada*



Tiempo de preparación: *5 minutos*

Duración: *15 minutos*



Materiales: *plantilla de presentación (en la Biblioteca de recursos), marcadores*

## Puntos clave para los facilitadores

- Esta es una gran herramienta para emplear si lleva a cabo el ejercicio «Nuestra comunidad tiene ideas» (ver la Actividad 5.4.3), ya que ayuda a los participantes a saber qué es importante para presentar a los inversores

## Puntos claves del aprendizaje

- Es vital aprender cómo articular y comunicar concisamente los componentes principales de la solución y entender por qué es importante con el fin de obtener la participación de las partes interesadas

	Our community is currently experiencing _____ <small>(current challenge / problem statement)</small>
	_____
	_____ will help our community to <small>(solution name)</small>
	_____ <small>(key benefit)</small>
	This is important because _____ <small>(key outcome)</small>
	This will be sustainable because _____ <small>(proof point)</small>
	The key stakeholders that need to be involved are _____ <small>(key stakeholders)</small>
	because _____ <small>(reason they should and would support)</small>

## Proceso

- Explique que aprender cómo presentar bien su solución es una parte importante para obtener el apoyo de las partes interesadas clave. Una plantilla de presentación es una estrategia fácil para explicar una idea o solución.
- Con la plantilla de presentación de la Biblioteca de recursos, pídale a los grupos que completen los espacios en blanco para explicar su solución (una plantilla por solución).
- Realice las siguientes preguntas como guía:
  - ¿Esto cuenta una historia convincente del porqué y cómo su solución abordará los desafíos que está enfrentando su comunidad?
  - ¿Tiene suficientes detalles para convencer a las partes interesadas de que la solución funcionará y que vale la pena invertir en ella?



# Pruebas detalladas con usuarios internos



Dificultad: *fácil*



Tiempo de preparación: *5 minutos*

Duración: *1 hora (dependiendo del número de grupos)*



Materiales: *guiones gráficos y prototipos, notas adhesivas, marcadores, papel de pizarra, preguntas de la entrevista*

## Puntos clave para los facilitadores

- Si no logra que los usuarios externos prueben su idea, esta actividad usa a los participantes del taller y hace que interpreten diferentes «papeles» como entrevistados.

## Puntos claves del aprendizaje

- Hacer pruebas tempranas con usuarios (e incluso compañeros) le permite recoger información rápidamente para mejorar su solución

## Proceso

Foto: Aly Belkin @ Pivotal Labs

1. Identifique quién en la sala representa en realidad uno de los usuarios o partes interesadas principales que se encuentran involucrados en cada solución. Ejemplo: si el gobierno local es un usuario o parte interesada principal necesario para ayudar a implementar una de las soluciones, y si hay en el taller un representante del gobierno local, pídale que ese grupo los entreviste.
2. En caso de que en la sala no haya suficientes usuarios o partes interesadas para entrevistar o que no haya el tipo correcto de ellos, las personas interpretarán el papel del usuario o parte interesada y pretenderán ser el tipo de usuario deseado. Recuerde que, muy a menudo, el usuario o beneficiario final de la solución serán miembros de la comunidad. Por lo tanto, si alguien vive en la comunidad, puede simular ser el usuario para la entrevista.
3. Pídale a cada grupo que decida qué roles tendrán en la entrevista (ver Actividad 5.3.1) y asegúrese de que ellos tengan listas sus preguntas para la entrevista (ver Actividad 5.3.2).
4. Ayude a cada grupo a identificar quién en la sala (preferentemente alguien de un grupo diferente) puede simular ser el entrevistado. Asegúrese de que cada grupo tenga una persona a la cual entrevistar.
5. Otórguele a los grupos 15 minutos para entrevistar a su primer «usuario» o «parte interesada». Una vez que finalice la entrevista, pídale a cada grupo que debata por 5 minutos acerca de lo que escucharon. ¿Cuál fue la información más importante que compartieron?
6. Luego repita el ejercicio. Ayude a cada grupo a identificar una segunda persona en la sala (preferentemente de otro grupo diferente) que simule ser un entrevistado. Pídale a cada grupo que cambie los roles del equipo, para que personas diferentes lideren, tomen notas y observen para la segunda entrevista.
7. Otórguele a los grupos 15 minutos para entrevistar a su segundo «usuario» o «parte interesada».
8. Cuando finalice la segunda entrevista, realice las siguientes preguntas como guía:
  - a) *¿Cuál fue la información más importante o comentario que recibió?*
  - b) *Si fuera posible, ¿con quién más le gustaría hablar para que le brinde comentarios valiosos para su solución?*
8. Pídale a cada grupo que utilice la herramienta KCCC para organizar los comentarios del usuario y para repetir su solución (ver Actividad 5.2.1).



# «¡Nuestra comunidad tiene soluciones!»



Dificultad: *más difícil*



Tiempo de preparación: *15 minutos*

Duración: *1 hora (dependiendo del número de grupos)*



Materiales: *guiones gráficos y prototipos, jueces, premios localmente relevantes, cronómetro*

## Puntos clave para los facilitadores

- Esta es una actividad «peligrosa» en la que los participantes pueden rápidamente recibir comentarios de sus soluciones de una manera más formal
- Obtenga algunos premios pequeños de ser posible

## Puntos claves del aprendizaje

- Comprender cómo presentar su idea de manera exitosa mediante el uso de las diferentes herramientas de diseño y obtener experiencia en presentar una idea en un entorno real.

## Proceso

1. Comparta con los participantes que formarán parte de una competencia que se llama: «**¡<Nombre de la comunidad> tiene soluciones!**». Cada equipo tendrá 15 minutos para prepararse para presentar su idea a un panel de jueces. La presentación puede durar hasta 10 minutos. La presentación ganadora recibirá un premio.
2. Los jueces pueden ser parte del personal de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja, partes interesadas principales (preferentemente de empresas gubernamentales o locales) o miembros de la comunidad que puedan actuar en una de estas capacidades. El ideal es que haya tres jueces: un representante de la Cruz Roja, un representante del gobierno y un representante de la comunidad empresarial.
3. Mientras cada equipo se prepara para la presentación, organice la sala. Coloque una mesa larga al frente de la sala, con tres sillas para los jueces, y haga algo de espacio en frente de la mesa para que allí se coloque el equipo que realizará la presentación.
4. Los equipos se turnan para presentar su solución a los jueces. Ponga 10 minutos en el temporizador. Deben usar el guion gráfico, los modelos de solución y el discurso de presentación, y pueden representar ciertos elementos de la solución cuando sea relevante. Al finalizar cada presentación, los jueces deben realizarle preguntas al equipo que presentó.
5. Guía de preguntas:
  - a) *¿Por qué querrían <parte interesada principal> apoyar esta solución? ¿En qué saldrían beneficiados?*
  - b) *¿Han pensado en cómo esto podría convertirse en una oportunidad de negocio para la comunidad, en vez de solo confiar en el gobierno en que lo provea como servicio?*
  - c) *¿Por qué piensan que esta solución tendrá éxito y causará repercusión?*
6. Al finalizar todas las presentaciones, pídale a los jueces que deliberen y tomen una decisión para determinar qué equipo tiene la mejor solución. Otórguele un pequeño premio al equipo ganador y explique la razón por haber elegido esa solución.
7. Asegúrese de que los equipos incorporen las sugerencias y los comentarios de los jueces para mejorar sus ideas.



# Pruebas detalladas con usuarios externos



Dificultad: *más difícil*



Tiempo de preparación: *5 minutos (además de la organización con al menos 1 día de antelación)*

Duración: *3 horas (depende de la distancia que haya que recorrer para entrevistar los miembros de la comunidad)*



Materiales: *guiones gráficos y prototipos, notas adhesivas, marcadores, papel de pizarra, preguntas de la entrevista*

## Puntos clave para los facilitadores

- Esta es una actividad de gran valor pero que necesita una preparación previa para identificar y organizar a los usuarios externos

## Puntos claves del aprendizaje

- Hacer pruebas con usuarios le permitirá recoger comentarios para mejorar su solución

## Proceso

1. Organizar entrevistas con usuarios externos requiere tiempo y preparación, pero es un ejercicio extremadamente valioso. Necesita la capacidad de identificar a los usuarios y/o partes interesadas potenciales principales para cada solución antes de llegar a la Acción clave 5 en la caja de herramientas. Si está dividiendo los pasos de la caja de herramientas en diferentes sesiones, debe dedicar tiempo para organizar estas entrevistas.
2. El ideal es que logre organizar al menos 3 entrevistas con usuarios y/o partes interesadas para cada grupo de solución en un lugar en la comunidad para la cual está diseñando la solución. Los grupos pueden ir a varias zonas de la comunidad. Lo más importante es que logren hablar con usuarios o partes interesadas reales en sus entornos locales.
3. Antes de partir a realizar las entrevistas en la comunidad, haga que cada grupo revise las preguntas de sus entrevistas y decida qué roles tendrán en la entrevista. Asegúrese de que lleven notas adhesivas y marcadores al lugar donde se llevará a cabo la entrevista.
4. Como facilitador, monitoree las diferentes entrevistas mientras ocurren y tome notas de lo que observa para poder hacer comentarios a los participantes acerca de sus técnicas de entrevista.
5. Una vez que cada grupo haya completado las entrevistas y esté de vuelta en el lugar donde se desarrolla el taller, haga las siguientes preguntas:
  - a) *¿Cuál fue la información o comentario más interesante que recibieron que tenga implicaciones en su diseño de soluciones?*
  - b) *Si fuera posible, ¿con quién más les gustaría hablar para que les hiciera comentarios valiosos acerca de su solución?*
8. Finalmente, pídale a cada grupo que use la herramienta KCCC (ver la Actividad 5.2.1) para encontrarle sentido a lo que escucharon en las entrevistas con los usuarios y para repetir su solución por última vez.

## ACCIÓN CLAVE

# 6

### ¿Qué es esto?

Ahora que ya ha probado y repetido las soluciones, es hora de planificar la implementación. Esto requiere que piense en quién necesita que esté involucrado, qué es lo que además está ocurriendo y qué puede impactar en su habilidad para hacer que la solución sea un éxito. Luego cree un plan que incluya controles de progreso regulares.

### ¿A quién se debe incluir?



Facilitador



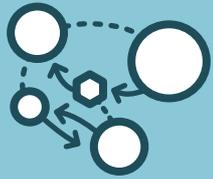
Participantes

### ¿Cuánto tardará?



Tiempo de preparación total: 55 minutos  
Duración total: 6 horas y 20 minutos\*

*\*Tenga en cuenta que la Actividad 6.5.1 «Planificación y supervisión del proyecto» requiere 2 x 2 horas adicionales de controles futuros.*



## Acción 6.1

# Partes interesadas y mapeo del sistema de la solución

### ¿Por qué hacerlo?

Para incrementar la probabilidad de que su solución tenga éxito, necesita entender cuáles son las partes interesadas que se involucrarán y qué lugar ocupan en el sistema. Esto le permitirá entender mejor el entorno en el que se aplicará su solución. Estas actividades son similares a los ejercicios de mapeo que se completaron en las Acciones clave 1 y 2, pero se detallan en relación con sus soluciones específicas, en contraposición al nivel más alto y amplio de ciudad o comunidad.

### ¿Cuándo hacerlo?

Estas actividades pueden llevarse a cabo en cualquier etapa una vez que se haya realizado las pruebas con usuarios.



## Herramientas y actividades útiles

### 6.1.1 Arcoíris de las partes interesadas

Dificultad: *fácil*

Tiempo de preparación: *5 minutos*  
Duración: *30 minutos*

### 6.1.2 Concesiones mutuas con las partes interesadas

Dificultad: *fácil*

Tiempo de preparación: *5 minutos*  
Duración: *1 hora*

### 6.1.3 Mapeo del sistema

Dificultad: *más difícil*

Tiempo de preparación: *10 minutos*  
Duración: *1 hora*

### Tiempo total recomendado para completar las actividades de la Acción 6.1

Tiempo de preparación total: *20 minutos*

Duración total: *2 horas y 30 minutos*



# Arcoíris de las partes interesadas



Dificultad: *fácil*



Tiempo de preparación: *5 minutos*

Duración: *30 minutos*



Materiales: *papel de pizarra, marcadores permanentes, notas adhesivas*

## Puntos clave para los facilitadores

- Asegúrese de llevar a cabo esta actividad con los grupos de soluciones
- La herramienta EVCA «Diagrama de Venn» puede ser una referencia útil aquí
- Las partes interesadas deben ser las que se relacionen con la solución en sí misma y no partes interesadas en general

## Puntos claves del aprendizaje

- Al buscar la resiliencia, debe considerar cómo funcionará su solución para todos los involucrados con el fin de maximizar la participación y facilitar la implementación

## Proceso

1. Explique que una parte interesada no es solo la persona que se beneficia de una solución de diseño, sino que es, en realidad, cualquiera que entre en contacto con la solución o que pueda terminar afectado indirectamente por esta. Las partes interesadas podrían ser las personas para las cuales la solución pretendía ayudar, las personas que aplican la solución o las personas dentro de la comunidad y ecosistema en sentido más amplio.
2. Deles 3 minutos a los participantes para que, de manera individual, piensen en tantas partes interesadas como puedan que se involucrarán en su solución, una por nota adhesiva. En esta etapa, tenga como objetivo la cantidad y no la calidad.
3. Haga que todos se detengan cuando hayan pasado los tres minutos.
4. Haga que cada equipo dibuje un «arcoíris» con tres arcos en una hoja grande de papel de pizarra. Asígnele el nombre de «**personas**», «**grupos comunitarios**» y «**gobierno**» a los arcos, (el arco de individuos será el arco interno más pequeño y el de gobierno será el externo más grande).
5. Explique a qué se refieren los tres arcos del arcoíris de las partes interesadas. Haga que cada grupo comparta entre ellos las diferentes partes interesadas que idearon. Deberían agregarlas al arco apropiado del arcoíris.
6. Cuando todos los grupos hayan agregado todas sus partes interesadas a su arcoíris grupal, mantenga la siguiente conversación:
  - a) *¿Cuál es el arco que tiene más notas adhesivas? ¿Por qué piensan que esto ocurre?*
  - b) *¿Cuál es el arco que tiene menos notas adhesivas? ¿Nos olvidamos de alguien? Si ese es el caso, agréguelo.*
  - c) *¿Por qué es importante considerar a las partes interesadas indirectas?*
  - d) *¿Cómo podrían relacionarse los diferentes arcos entre sí?*



# Concesiones mutuas con las partes interesadas



Dificultad: *fácil*



Tiempo de preparación: *5 minutos*

Duración: *1 hora*



Materiales: *papel A3, marcadores*

## Puntos clave para los facilitadores

- Trate de asegurarse de que se considere a una variedad de partes interesadas en la sala (es decir, que no todos los grupos estén trabajando con la misma clase de partes interesadas)

## Puntos claves del aprendizaje

- Entender que cada parte interesada contribuye algo a la solución, pero que necesitan recibir un beneficio a cambio
- No importa su antigüedad o experiencia, todas las partes interesadas pueden contribuir a la solución

## Proceso

1. En grupos de a dos o tres por mesa, pida a los participantes que consideren 5 partes interesadas principales. Si ya ha realizado el ejercicio del «arcoíris de las partes interesadas», (Actividad 6.1.1), pídale a los grupos que elijan las 5 partes interesadas más importantes del arcoíris y que se aseguren de elegir al menos una de cada arco.
2. Los grupos realizarán, en la hoja A3, una tabla con una columna que arriba diga «partes interesadas», «contribución» y «beneficio». Abajo, al costado, escribirán sus 5 partes interesadas principales.
3. Explíqueles que, sin importar su rol en el sistema, todas las partes interesadas contribuyen en algo a la solución, ya sea:
  - a) Recursos
  - b) Conocimiento
  - c) Conexiones
  - d) Apoyo
4. Haga que cada grupo trabaje completando la tabla con detalles acerca de cuál es la contribución de las partes interesadas y qué beneficio reciben en relación a la implementación de la solución. Haga esto por cada una de las 5 partes interesadas que hayan identificado.



# Mapeo del sistema



Dificultad: *más difícil*



Tiempo de preparación: *10 minutos*

Duración: *1 hora*



Materiales: *papel de pizarra, marcadores permanentes, notas adhesivas*

## Puntos clave para los facilitadores

- Anime a las personas a ser desorganizadas; los sistemas son complicados, por lo que los mapas también deberían serlo. No necesitan ser perfectos, solo necesitan hacer que las personas piensen cómo son parte de un sistema.
- Aporte el ejemplo de un solo mapa del sistema y explíquelo en detalle. Puede ser apabullante dar demasiados ejemplos.

## Puntos claves del aprendizaje

- Identifique la dinámica y las interdependencias entre sistemas

## Proceso

1. Muestre un ejemplo de un mapa de sistema (ver la Biblioteca de recursos) para demostrar el concepto claramente. Revíselo con los participantes y explique cuáles son cada uno de los sistemas, cómo interactúan y cómo algo que pase en un sistema puede tener un efecto en otro.
2. Cuelgue, sobre las paredes de la sala, hojas grandes de papel de pizarra (una por solución) y haga que los equipos escriban la solución en una «burbuja» en el centro.
3. Pídale a los equipos que piensen en cinco sistemas que sean los más relevantes o importantes para su solución. Una vez que se hayan decidido, escríbalos en burbujas nuevas en el papel, alrededor de la solución. Si ya han completado el EVCA o CWA, pueden usar los mismos sistemas que se identificaron como sistemas de prioridad en esas tareas. Estos pueden ser comunicaciones, medios de transporte, agua, salud, infraestructura, etc.
4. Con marcadores, los participantes deberían dibujar las conexiones entre los sistemas, mediante el uso de líneas de puntos en los lugares donde la conexión es informal o no es tan fuerte.
5. Luego use notas adhesivas para describir cómo son estas relaciones o interacciones. Por ejemplo, una sequía tendrá una gran repercusión en un sistema de agua, con efectos derivados en el sistema de salud (ej. posible desnutrición). Circule por los grupos mientras están trabajando para responder preguntas y brindar apoyo.
6. Cuando los grupos hayan completado su mapa de sistema, pídeles que reflexionen sobre el arcoíris de las partes interesadas que realizaron antes y que piensen dónde encaja cada parte interesada dentro de los sistemas que han dibujado.
7. Mantenga una discusión grupal:
  - a) *¿Quién o qué podríamos estar pasando por alto?*
  - b) *¿Existe alguna posibilidad de que su solución vaya a tener un impacto en otros sistemas?*
  - c) *¿Podrían reforzarse algunas de las conexiones importantes del sistema y cómo podría hacerse?*



## Acción 6.2

# Tenga en cuenta los aspectos de implementación

### ¿Por qué hacerlo?

Se necesita tomar en cuenta diferentes dimensiones cuando se planifica una implementación. Al tomar las características principales de su solución y analizarlas considerando diferentes dimensiones, entenderá mejor las actividades principales que deberá llevar a cabo y a quién se necesita involucrar para dar vida a su solución.

### ¿Cuándo hacerlo?

Esta actividad se puede realizar durante cualquier etapa una vez que estén completas las pruebas con los usuarios.



## Herramientas y actividades útiles

### 6.2.1 Tabla de implementación



Dificultad: *moderada*



Tiempo de preparación: *5 minutos*  
Duración: *1 hora*

### Tiempo total recomendado para completar las actividades de la Acción 6.2



Tiempo de preparación total: *5 minutos*

Duración total: *1 hora*



# Tabla de implementación



Dificultad: *moderada*



Tiempo de preparación: *5 minutos*

Duración: *1 hora*



Materiales: *papel de pizarra, marcadores permanentes, notas adhesivas*

## Puntos clave para los facilitadores

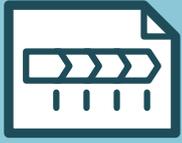
- Trate de animar a los participantes a que completen todas las filas y columnas sin dejar espacios en blanco

## Puntos claves del aprendizaje

- La implementación implica actividades en muchas dimensiones
- Considerar con antelación tantos factores de implementación como sea posible crea una estrategia y un plan más sólidos para lograr que la solución sea un éxito

## Proceso

1. Cuando los grupos de soluciones estén formados, otórguele a los participantes dos minutos para seleccionar lo que ellos consideran son las cinco características principales importantes de su solución.
2. Una vez que se hayan elegido las cinco características principales, presente la idea de una tabla de implementación. Haga que construyan una tabla sobre un papel de pizarra por grupo. En la parte superior, los equipos deberán escribir las características de las cinco soluciones en cinco columnas. Las filas que se encuentran debajo a la izquierda especificarán las dimensiones que se necesitan considerar para la implementación. La primera fila siempre debe ser «Personas», ya que la implementación no se puede efectuar sin que las personas actúen y sean responsables. Las filas de las dimensiones pueden ser así:
  - a) Personas
  - b) Políticas
  - c) Tecnología
  - d) Comunicaciones
  - e) Recursos
3. Puede modificar las dimensiones donde sea necesario para que se adapten a las soluciones con las cuales sus grupos están trabajando. Otras dimensiones posibles que se pueden considerar son «Procesos» y «Ambiente».
4. Organice los grupos para que piensen durante 45 minutos qué actividades necesitarán ocurrir para que la solución se implemente exitosamente. Se deben escribir las actividades en notas adhesivas y se deben agregar a la tabla de implementación.
5. Circule por los grupos para responder preguntas, brindar apoyo y animar a los grupos a completar cualquier espacio en blanco en la tabla.



### Acción 6.3

# Planificar el plan de trabajo del proyecto

#### ¿Por qué hacerlo?

Crear un plan de trabajo del proyecto lo ayudará a visualizar cómo se conectan todas las actividades que son necesarias para dar vida a la solución, y también lo ayudará a visualizar cuánto tiempo pueden tardar en realizarse. El detalle adicional de quién se responsabiliza o se involucra en cada actividad y los costos potenciales traerá a la vista una realidad que no se ha considerado antes.

#### ¿Cuándo hacerlo?

Se necesita crear el plan de trabajo del proyecto una vez que los participantes hayan desarrollado su tabla de implementación, ya que los dos resultados están estrechamente relacionados entre sí. Idealmente, las Actividades 6.2.1 y 6.3.1 se desarrollarán una después de otra.



## Herramientas y actividades útiles

### 6.3.1 Hoja de ruta para la implementación



Dificultad: *moderada*



Tiempo de preparación: *5 minutos*  
Duración: *1 hora*

### Tiempo total recomendado para completar las actividades de la Acción 6.3



Tiempo de preparación total: *5 minutos*

Duración total: *1 hora*



# Hoja de ruta para la implementación



Dificultad: *moderada*



Tiempo de preparación: *5 minutos*

Duración: *1 hora*



Materiales: *papel de pizarra, marcadores permanentes, notas adhesivas*

## Puntos clave para los facilitadores

- Si hay muchos equipos trabajando en la misma solución, usted puede sugerir que algunos de ellos trabajen juntos (dependiendo del número de participantes en cada equipo)

## Puntos claves del aprendizaje

- Comprenda cómo se organizan en el tiempo las actividades de implementación
- Tenga en cuenta quién será el responsable de las actividades o quién responderá ante ellas, y qué costos conllevarán

## Proceso

1. Entréguele a cada equipo de soluciones una hoja de papel de pizarra y pídale que dibujen una tabla con seis columnas y una fila de encabezado. La actividad se realiza mejor cuando se coloca sobre la pared, para que todos puedan participar estando de pie en la sala. Esto representa el cronograma del proyecto del equipo.
2. La primera columna contará con las cinco características principales de la solución, las cuales se identificaron en la Actividad 6.2.1. Pídale a los equipos que escriban sus características en notas adhesivas y que las adjunten, situadas en intervalos iguales, debajo del lado izquierdo de la hoja. Las cinco columnas restantes se usarán para los plazos previstos de la siguiente manera:
  - 0 – 3 meses
  - 3 – 6 meses
  - 6 – 12 meses
  - 1 – 2 años
  - 2 años o más
3. Otórguele 30 minutos a los grupos para analizar las actividades que nombraron en su tabla de implementación (Actividad 6.2.1), y para determinar en qué parte del cronograma del proyecto interfieren. Explíqueles que podrían necesitar dividir las actividades en tareas menores que se efectúen en los plazos diversos, y que quizás necesiten agregar pequeñas actividades adicionales que funcionen como requisitos para la realización de otras. Es mejor (aunque no es esencial) que los equipos utilicen notas adhesivas de un solo color para este proceso.
4. Una vez que los grupos hayan completado la mayor parte de sus planes de trabajo del proyecto como sea posible, otórgueles unas notas adhesivas de un nuevo color. Pídale que pasen los próximos 30 minutos analizando las actividades según sus plazos. Para cada una, ahora escribirán dos cosas en una nueva nota adhesiva:
  - a) ¿Quién se hará cargo o conducirá la actividad?
  - b) ¿Cuáles son los costos estimados?
5. Como último paso, haga que los grupos revisen los planes de trabajo de los proyectos de cada uno para detectar qué puede estar faltando en los suyos y para luego agregar cualquier actividad nueva que vean que se ajuste a sus planes de trabajo.



## Acción 6.4

# Comprender el entorno de implementación

### ¿Por qué hacerlo?

Necesita entender qué es lo que ya está ocurriendo en el entorno de implementación para reducir la posibilidad de trabajar doble y cualquier ineficiencia resultante. Asimismo, es una buena idea identificar por adelantado cualquier posible barrera que pueda prever, ya que esto resaltarán dónde se necesitará tiempo, energía, recursos o presupuesto extra.

### ¿Cuándo hacerlo?

Se debería completar estas actividades una vez que se haya desarrollado el plan de trabajo.



## Herramientas y actividades útiles

### 6.4.1 Desafíos

 Dificultad: *fácil*

 Tiempo de preparación: *5 minutos*  
Duración: *30 minutos*

### 6.4.2 ¿Qué es lo que ya está ocurriendo en nuestra comunidad?

 Dificultad: *fácil*

 Tiempo de preparación: *5 minutos*  
Duración: *20 minutos*

### Tiempo total recomendado para completar las actividades de la Acción 6.4

 Tiempo de preparación total: *10 minutos*

Duración total: *50 minutos*



# Desafíos



Dificultad: *fácil*



Tiempo de preparación: *5 minutos*

Duración: *30 minutos*



Materiales: *papel de pizarra, marcadores, notas adhesivas, puntos de colores adhesivos*

## Puntos clave para los facilitadores

- Asegúrese de que los grupos sepan que están tratando de identificar todos los desafíos posibles, y que no solo están votando para determinar los más significativos

## Puntos claves del aprendizaje

- Identificar qué desafíos se podrán interponer entre la situación actual y el futuro ideal una vez que se implemente la solución.

## Proceso

1. Con cada uno de los planes de trabajo para la implementación todavía en exhibición (los de la Actividad 6.3.1), entregue a cada grupo un juego de 15 puntos de colores adhesivos.
2. Explique que deberán usar estos puntos para identificar los posibles desafíos que existan en su plan de trabajo.
3. Los grupos deberán pensar críticamente acerca del plan de trabajo, y deberán tener un debate para determinar qué actividades serán particularmente difíciles. La dificultad se podría relacionar con muchos factores diversos, entre los cuales pueden incluirse:
  - a) El fondo o inversión requerido
  - b) Legislaciones/regulaciones (aprobación del gobierno)
  - c) El cambio cultural requerido
  - d) Recursos/mano de obra
  - e) Logística
  - f) El cambio de conducta requerido
4. Otórguele a los grupos 15 minutos para debatir entre ellos dónde se encuentran los posibles desafíos y usar los puntos adhesivos para identificarlos en las notas adhesivas. Asegúrese de aclarar que este no es un proceso de votación y que los grupos pueden usar la cantidad de puntos que crean necesario.
5. Mientras los grupos trabajan, circule por la sala y brinde apoyo, y recuérdelos que tomen en cuenta el mapa del sistema y el arcoíris de las partes interesadas. ¿Cuáles son los distintos niveles de la sociedad y los sistemas en juego y qué desafíos podrían aparecer con ellos?
6. Luego de los 15 minutos, pídale a uno o dos grupos que compartan lo realizado. Termine con un debate entre todos los participantes y haga las siguientes preguntas:
  - a) *¿Qué desafíos parecen más difíciles de superar que otros? ¿Por qué?*
  - b) *¿Cómo podríamos sortearlos o cómo se podrían resolver?*
  - c) *¿Quién podríamos necesitar que nos ayude?*



# ¿Qué es lo que ya está ocurriendo en nuestra comunidad?



Dificultad: *fácil*



Tiempo de preparación: *5 minutos*

Duración: *20 minutos*



Materiales: *papel de pizarra, marcadores permanentes, notas adhesivas*

## Puntos clave para los facilitadores

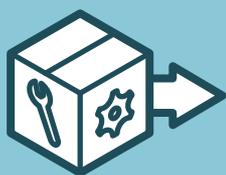
- Así como se realizó con las actividades ideadas anteriormente, recuérdale a los participantes que la cantidad es mejor que la calidad y que deben escribir absolutamente todo lo que se les ocurra

## Puntos claves del aprendizaje

- Ser capaz de identificar quién más en la comunidad puede querer aunar esfuerzos o podría ayudar a superar los desafíos
- Comprender qué es lo que ya está ocurriendo para evitar duplicar esfuerzos

## Proceso

1. Pídale a los participantes que piensen quién más en su comunidad o región local está realizando un trabajo similar. Puede que sean personas que afronten temáticas similares con soluciones similares, o personas que estén trabajando en iniciativas complementarias. Estas podrían ser:
  - a) Grupos u organizaciones formales o informales
  - b) Alianzas gubernamentales o no-gubernamentales
  - c) Otros proyectos existentes
2. De manera individual, indique a los participantes que tomen un paquete de notas adhesivas y un marcador y que se tomen 3 minutos para generar tantas iniciativas de las que se mencionan anteriormente como ellos sepan (una por nota adhesiva).
3. Cuando terminen los 3 minutos, pídale a un voluntario que vaya y lea en voz alta una de sus notas. Si alguien en la sala tiene una nota similar, haga que la mencione y que jueguen al *snap* en una hoja grande de papel de pizarra.
4. Repita el proceso hasta que haya recopilado todos los grupos y proyectos en las notas adhesivas de todos. Mientras las personas se acercan a agregar sus notas al rotafolio, ayúdelos a agrupar las similares.
5. Ahora seleccione un participante al azar y pídale que venga y haga un círculo en todos los grupos y proyectos que sean relevantes para la solución. Pregúntele a su equipo de solución:
  - a) *¿Cuentan con oportunidades de colaboración?*
  - b) *¿Podrían estos grupos ayudar a superar los desafíos que han identificado?*
  - c) *¿Cuáles deberían ser los próximos pasos ahora que sabemos que otras personas están realizando un trabajo similar al nuestro? ¿Esto cambiará nuestro plan de trabajo?*
6. Pídale a alguien de otro equipo de solución que vaya y repita el Paso 5 (usando un marcador de otro color si fuera posible), y que vuelva a repetirlo hasta que todas las soluciones hayan identificado cualquier caso similar y relevante que ya esté ocurriendo en la comunidad.



## Acción 6.5

# Avance del proyecto

### ¿Por qué hacerlo?

Luego de trabajar con esta caja de herramientas, no querrá que el trabajo duro que ha realizado y las soluciones que ha desarrollado se dejen de lado y queden en la nada. Necesita asegurarse que tengan un dueño, y que usted tenga un plan para que la implementación se mantenga en camino.

### ¿Cuándo hacerlo?

Esta debería ser la última actividad que se complete de la caja de herramientas.



## Herramientas y actividades útiles



### 6.5.1 Planificación y supervisión del proyecto

Dificultad: *más difícil*

Tiempo de preparación: *15 minutos*  
 Duración: *1 hora más 2 x 2 horas de controles futuros*

### Tiempo total recomendado para completar las actividades de la Acción 6.5

Tiempo de preparación total: *15 minutos*

Duración total: *1 hora más 2 x 2 horas de controles futuros*



# Planificación y supervisión del proyecto



Dificultad: *más difícil*



Tiempo de preparación: *15 minutos*

Duración: *1 hora (más dos o más de 2 horas para controles futuros)*



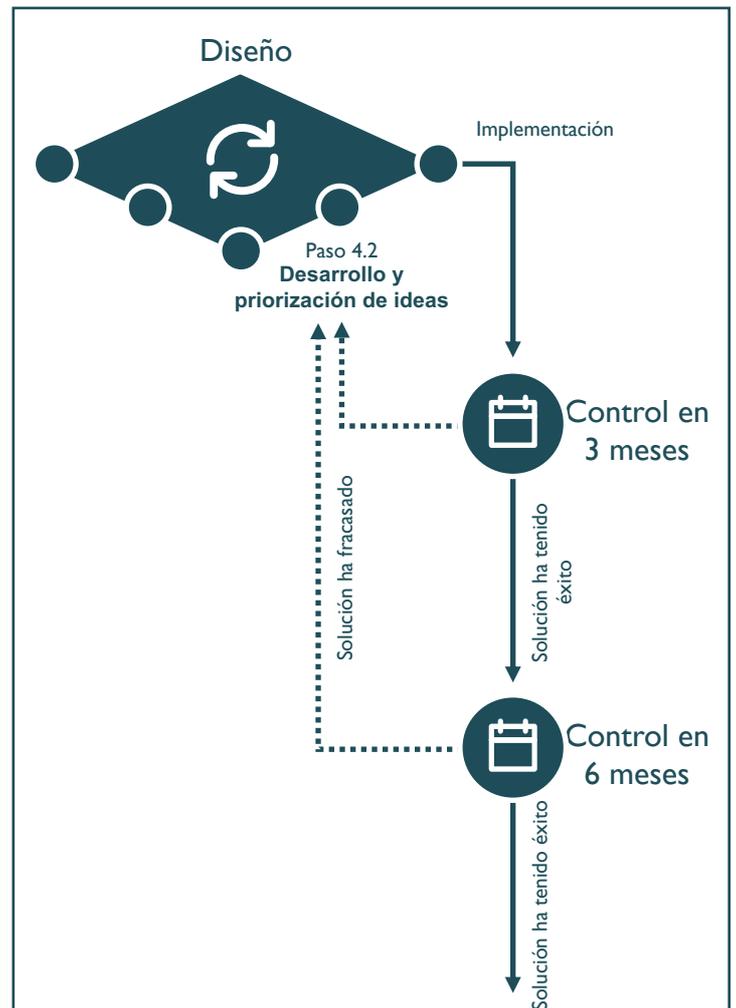
Materiales: *guion gráfico y prototipos, notas adhesivas, marcadores, papel de pizarra*

## Puntos clave para los facilitadores

- Necesita contactar proactivamente con el grupo con el que estuvo trabajando al cabo de 3 y 6 meses para realizar un control de progresos

## Puntos claves del aprendizaje

- Un enfoque de diseño lo ayuda a aprender y a fallar rápidamente. Estos controles regulares lo ayudan a ser ágil en corregir el curso si las cosas no están funcionando o progresando



## Proceso

1. Mediante el uso del plan de trabajo del proyecto que se creó en la Actividad 6.3.1, los participantes necesitan nombrar un jefe de equipo para su solución y necesitan crear su propio plan de acción personal, basado en las actividades que identificaron que van a ocurrir en los próximos 3 meses.
2. Primero, haga que cada equipo de solución nombre un jefe de equipo. Pueden hacerlo de la forma que quieran. El jefe puede ofrecerse voluntariamente o pueden hacer una votación. El jefe de equipo se responsabilizará de llevar el control de los miembros del equipo durante los próximos tres meses.
3. Una vez que hayan nombrado un jefe del equipo, haga que cada equipo se reúna alrededor de su plan de trabajo para debatir. Luego, divida las actividades que se realizarán durante los próximos 3 meses. Haga que haya 1 persona responsable para cada actividad. Otro miembro del equipo puede apoyarlos, pero debe haber 1 sola persona que sea responsable, en general, de cada actividad.
4. Haga que cada persona escriba un *Plan de acción personal* que detalle qué se espera de ellos para cada actividad de la que sean responsables y qué necesitan hacer.
5. Una vez que cada uno cuente con su *Plan de acción personal*, pegue todos los planes juntos sobre la pared. Pídale a cada persona que tenga una cámara en su teléfono que tome una fotografía de todas las acciones que acordaron colectivamente que harán en los próximos 3 meses.
6. Pregunte si hay alguna duda o motivo de preocupación debido a que ciertas personas no podrán lograr las acciones que planificaron. Aborde las preguntas cuando aparezcan y comparta con los participantes que usted, como facilitador, estará disponible para apoyarlos si se encuentran cualquier desafío en los próximos 3 meses, antes de que se reúnan nuevamente. Deberían contactar primero al jefe de equipo, pero si no logran resolver la cuestión por ellos mismos, entonces usted estará disponible para brindar ayuda.
7. Como última actividad de esta sesión, programe una fecha tentativa dentro de 3 meses, en la cual le gustaría reunirse con todos nuevamente en el mismo lugar durante 2 horas.
8. Asegúrese de mantener los planes de trabajo de los proyectos que crearon para usarlos en el próximo taller y así poder realizar un control de progresos.

En la próxima página encontrará detalles de los talleres posteriores.

## Planificación y supervisión del proyecto (continuación)

### CONTROL DEL PROYECTO (DENTRO DE TRES MESES):

8. Cuelgue el plan de trabajo del proyecto de las actividades de cada equipo para que se vean en toda la sala antes de que el taller comience.
9. Una vez que los participantes se encuentren sentados con sus equipos de soluciones, desles la bienvenida a todos nuevamente y haga una actividad para romper el hielo.
10. Con el grupo completo, emplee 15 minutos aproximadamente para que las personas compartan las experiencias personales que tuvieron en los últimos 3 meses. Realice las siguientes preguntas como guía:
  - a) ¿Qué salió bien?
  - b) ¿Qué fue desafiante?
  - c) ¿Pasó algo interesante?
11. Luego haga que cada equipo se tome, como grupo, los próximos 30 minutos para revisar en detalle qué se ha logrado y qué no se ha logrado en los últimos 3 meses. Deberían hacerlo de pie al lado de su plan de trabajo del proyecto para remitirse a las fotos que sacaron al finalizar el último taller, en caso de quererlo. Anímelos a mover las notas adhesivas de las actividades, dependiendo de lo que se haya o no se haya logrado. Puede que también necesiten escribir notas nuevas para agregarlas al plan y así reflejar lo ocurrido.
12. Una vez que hayan revisado los últimos 3 meses, haga que se focalicen en lo que han planeado para los próximos 3 meses. Anímelos a modificar las notas adhesivas de las actividades para que muestren dónde están ahora y así crear un plan alcanzable para los 3 meses próximos. Dedíquele 30 minutos a esta actividad. Haga que piensen quiénes son las personas que necesitan que se involucren y qué desafíos, de los que creen que se pueden encontrar, pueden planificar desde ahora.
13. Haga que cada persona escriba un *Plan de acción personal* que detalle qué se espera de ellos en las actividades de las que son responsables, como ya hicieron la vez pasada. Comuníqueles que pueden cambiar de jefe de equipo si lo desean.
14. Comparta que llevará a cabo el mismo proceso de control nuevamente dentro de otros 3 meses (6 meses desde el primer taller). Como la última vez, su jefe de equipo y usted estarán disponibles para ayudarlos a abordar cualquier desafío que encuentren durante este tiempo.

### CONTROL DE PROGRESO (DENTRO DE SEIS MESES):

15. Repita el proceso de los pasos 8 al 11
16. Luego de que cada equipo haya revisado su progreso de los 3 meses pasados, haga que cada equipo de solución se tome 10 minutos para compartir con todo el grupo el progreso general que ha logrado y cualquier obstáculo que su solución esté atravesando.
17. Ahora haga que los participantes comiencen a prepararse para los próximos 3 a 6 meses de la implementación. Como facilitador, tómese al menos 10 minutos con cada equipo para debatir en detalle el progreso que han logrado (o no han logrado).
18. Si ha habido poco progreso, intente conseguir más información que indique por qué ocurrió eso. Busque entender con el grupo cuál es la causa principal. Use la guía de evaluación en la **página 41** para ayudarlo.
19. Recuerde que está bien si una de las soluciones no es exitosa o si se vuelve muy compleja para seguir trabajando en ella. Una vez que haya identificado la razón oculta, comparta la enseñanza con todo el grupo para asegurarse de que todos entiendan los desafíos que enfrentó esa solución y por qué lo hizo.
20. En el caso de los proyectos que están avanzando bien, el equipo debe continuar con la planificación de los próximos 3 a 6 meses de su proyecto.
21. En el caso de los equipos cuyos proyectos no estén avanzando bien y usted tome la decisión colectiva de no seguir trabajando con ellos, puede repasar los resultados de la Actividad 4.2.1 y animarlos a tomar el desafío de desarrollar una nueva solución si lo desean. Como otra alternativa, pueden cambiarse a otro equipo de proyectos para apoyar su proyecto si lo desean.